

NUEVO PARADIGMA, NUEVOS REQUERIMIENTOS GERENCIALES

Beatriz BLANCO ROJO

María SARABIA ALEGRIA

Departamento de Administración de Empresas

Universidad de Cantabria

RESUMEN: Con la aparición de un nuevo paradigma de civilización *-la del conocimiento-* una gran crisis estructural sacude todos los ámbitos, quedan obsoletos los antiguos modelos explicativos del funcionamiento del mundo socioeconómico y la mayoría de las organizaciones exhibe una más que significativa incapacidad directiva para sobrevivir en el nuevo contexto. Ello lleva a revisar las bases de dicha supervivencia organizacional, así como los rasgos más significativos del nuevo gestor de la turbulencia. La reflexión al efecto, se plantea en tres bloques diferenciales. En el primero de ellos, se abordan la idea de visión-misión compartida, el significado atribuido al capital humano, la importancia del diseño organizacional y la evolución y rasgos del Gliderazgo. En el segundo, los requisitos mínimos y las coordenadas de funcionamiento básicas del líder para lograr corresponsabilidad, integración y movilización en el capital humano. Finalmente, el tercero aporta una valoración crítica sobre ese gestor de turbulencia o conductor-integrador-impulsor-servidor de personas que es el nuevo líder.

ABSTRAC: With the appearance of a new model of society (the society of knowledge), all areas have suffered a crisis of structure, making the old models for explaining the operating of the socio-economic world obsolete. Moreover, most organisations have demonstrate a certain lack of organisational capacity for surviving in this new context. This has led to a revision of the foundations of this organisational capacity, and of the main features of the new form of management of this continuous change. This paper addresses this problem in three blocks. Firstly, the idea of the shared mission-vision, the meaning attributed to human capital, the importance of the organisational design and the evolution and features of leadership are outlined. Secondly, the minimum requirements and basic operating co-ordinates needed for the leader to achieve coresponsibility, integration and mobilisation of the human capital are described. Finally, a critical assessment is made of this management of the changing situation or the leader-integrator, driver, server which is the new leader.

PALABRAS CLAVE: Cambio organizativo; Capital humano; Cultura empresarial; Diseño organizativo; Empowerment; Estrategia empresarial; Gestión del conocimiento; Liderazgo.

KEY WORDS: Organisational change – human capital – business culture – organisational design – empowerment – business strategy – information/knowledge management – leadership.

1. EL IMPACTO DEL NUEVO MARCO SOCIO-ECONOMICO

Con la llegada del tercer milenio y un nuevo paradigma de civilización -la del conocimiento- extendiéndose por todo el planeta, algunas notas críticas pueden resaltarse al respecto (Toffler, 1971; Masuda, 1984): incremento de la complejidad; cambios dinámicos repentinos e inciertos; interrelación entre fenómenos; discontinuidades y, como resultado, la eclosión de una crisis estructural global sacudiendo los pilares más firmes de la convivencia (Berzosa, 1990; Palazuelos *et al.*, 1990; Folchi y Verdú, 1992). Un paradigma que ha dejado obsoletos los antiguos modelos explicativos del funcionamiento de los distintos ámbitos, en particular del socio-económico, así como los planteamientos relativos a la competitividad y supervivencia de la empresa (Drucker, 1980; Minc, 1984; Naisbitt y Aburdene, 1990).

Es contrastable cómo la antigua concepción del mundo, bajo las coordenadas de lo lineal, mecánico y continuo, queda ampliamente desbordada ante la percepción de su visión real. Viene caracterizada por contradicciones y contrastes (Sérieyx, 1993), por desaceleración en la cooperación, comportamientos egoístas, dificultades de coordinación o el coste requerido para un funcionamiento más humano (Batra, 1988) y, sobre todo, por nuevas formas de asignación y coordinación de los recursos. De ahí que el encaje y comprensión del desorden dentro del orden y el intento de predecir tenencias, cambios y comportamientos, haya exigido incorporar teorías y modelos más apropiados¹ a un escenario donde el cambio es la regla y la estabilidad la excepción. Más aún, un escenario en el que las organizaciones exhiben una más que significativa incapacidad directiva para resolver su problema más básico: *la propia supervivencia* (Bueno Campos, 1984).

Estamos, pues, ante una civilización distinta que emerge presentando niveles o estratos varios, condicionando todo el nuevo proceso generador de riqueza (Oxelheim y Wihlborg, 1997; Thurow, 1999): en primer lugar, exige una estructura social -organizada con habilidad- integrando individuos corresponsabilizados y con iniciativa y capacidades para adquirir conocimientos y generar adelantos tecnológicos y crecimiento económico; en segundo lugar, precisa personal cualificado -con habilidades-, que descubra y utilice los nuevos conocimientos, procesos y productos; por último, necesita disponer de talento empresarial y realizar inversiones en herramientas individuales y colectivas, además de contar con recursos naturales y medioambientales.

2. SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL EN EL NUEVO CONTEXTO

Reflexionar sobre los cambios -mejor mutaciones- experimentados dentro del ámbito directivo de la empresa durante las últimas décadas, precisa alguna reflexión previa sobre el primero de los objetivos corporativos: la supervivencia. En sentido estricto, implica presencia continuada de la empresa en el mercado y creación de valor sostenida (Sveiby, 1997). Ambas exigencias, en conjunto, equivalen a *éxito ininterrumpido*, resultado de la disponibilidad de una o más ventajas competitivas, *diferenciales o exclusivas*, desapareciendo tal éxito cuando lo diferencial o lo exclusivo llega a ser dominado por otros grupos u organizaciones competidoras. El proceso de

análisis evidencia que dichas ventajas competitivas deben tener una fundamentación difusa o generarse mediante trabajo en equipo -ser difícilmente adquiribles- (Beckhard y Pritchard, 1992; Cuervo García, 1993; Hamel y Prahalad, 1994). Estos *intangibles* o *diferenciales cualitativos* aparecen sometidos, en general, a la dinámica de la imitación y, en particular, experimentan cambios o revoluciones continuadas, vía invención-innovación. Esta última consideración es la que fuerza a la empresa -en conjunto- a observar algunos requisitos: realizar una *destrucción creativa* ininterrumpida (Schumpeter, 1971) aceptando su autoconstrucción o *autopoiesis* (Maturana y Varela, 1985); competir-aprendiendo por su propio futuro (Hamel y Prahalad, 1994) y, de manera específica, disponer de liquidez para afrontar las nuevas opciones (Marshall, 1890; Drucker, 1980). El aprendizaje corporativo e individual continuado (Senge, 1990; Nonaka, 1991) se vuelve imprescindible, adquiriendo plena vigencia la denominada ley fundamental de la supervivencia: *la tasa de aprendizaje de la organización y de sus recursos humanos ha de ser igual o superior a la del cambio abordado*.

Ahora bien, ciclo y evolución en la empresa precisan, también, algunas reflexiones adicionales -meras consecuencias- sobre lo ya indicado. Se refieren al modelo conceptual, con varias etapas y actuaciones, explicativo del proceso de crecimiento corporativo (Sarabia Alzaga, 1995):

- a) Durante las primeras fases del ciclo -la inicial y la de crecimiento- y hasta la de crisis o colapso, la empresa atraviesa varios estados -con equilibrio inestable- manteniéndose dentro de una senda de estabilidad más o menos acotada.
- b) Al producirse la crisis -mejor antes- la empresa aborda el reto de generar un nuevo ciclo, que ha de permitir el acceso a una nueva fase de crecimiento. Factor clave será aprovechar una específica situación -desordenada, caótica o bajo los efectos del azar- de las variables del sistema corporativo anterior.
- d) De entre las varias bifurcaciones posibles a implementar en ese momento -en número limitado y realizando el pertinente cambio, modificación o sustitución del diseño organizativo anterior- la empresa seleccionará la opción más adecuada para producir el "salto".
- e) Situada la empresa en un nuevo sistema de variedad diferente, se inicia un nuevo ciclo de crecimiento, evitándose las fases de declive y desaparición. Mediante todo ese proceso -con cambios y/o mutaciones determinantes de su evolución y crecimiento- la empresa se habrá autoreconstruido y autoreorganizado, atravesando etapas sucesivas de inestabilidad y estabilidad, éstas últimas relativamente breves.

Cabe pensar que grupos organizados, con fuertes valores compartidos -innovación, creatividad, calidad, servicio al cliente, flexibilidad y adaptabilidad, así como los de integración y movilización de las personas- presenten mayores y mejores ventajas que aquellos otros que no dispongan de ellas. En aquel supuesto, y en base a los recursos controlados y las capacidades poseídas, podrán buscar y explotar nuevas oportunidades, con obtención de nuevas y mejores rentas que sus competidores (Hax

y Majluf, 1991; Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1994) hasta que éstos acaben erosionando aquéllas, vía imitación. Esos grupos *"mejor organizados y administrados"* -de manera inteligente- al aproximarse el momento de la crisis o colapso del ciclo viejo, es decir, en plenitud de éxito histórico, inician un nuevo ciclo o una nueva *"destrucción creativa"*. Por tanto, la dinámica del éxito supone percibir, crear e implementar -en el *continuum* temporal- nuevas habilidades corporativas difíciles de imitar, las cuales mantendrán diferenciada a la empresa en el mercado, de manera continuada.

3. RASGOS DIFERENCIALES PARA UN LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

Tres bloques diferenciales de reflexiones configuran este tercer punto. El primero de ellos acota la cultura corporativa, como patrón global de la actividad humana en las organizaciones. Un primer bloque, que recoge cuatro notas de análisis: la idea corporativa de visión-misión compartida; el significado atribuido al capital humano en el nuevo paradigma de civilización; la importancia crítica que incorpora el diseño organizacional -como nueva ventaja competitiva- y, finalmente, el significado, rasgos relevantes y evolución del liderazgo. En el segundo bloque, se abordan los requisitos mínimos exigibles para el líder del siglo XXI -acordes con el nuevo paradigma de civilización emergente- de manera que pueda desarrollar una *"gerencia de la turbulencia"* (Drucker, 1980), y dar cumplida respuesta a los nuevos -múltiples, distintos y complejos- retos a los que se enfrenta. Por último, en el tercero de los bloques, se realiza una valoración crítica sobre ese nuevo conductor-integrador-impulsor-servidor de personas que es el líder.

3.1. La cultura corporativa como envoltente diferencial

Aún cuando la diversidad cultural sea un hecho contrastable, también es cierto que existen numerosas concordancias culturales en las denominadas *"empresas excelentes"* o *"empresas con éxito"* (Peters y Waterman, 1982; Lazonick *et al.*, 1997; Sarabia Alzaga, 1997; 2000). En estas empresas el cambio más que una amenaza representa oportunidades y, aunque trabajan en entornos muy competitivos, confían en la capacidad y habilidad de sus hombres para conseguir la supervivencia y la generación de valor. Son empresas que fomentan el aprendizaje, desarrollo e integración de sus personas y que apuestan por el trabajo en equipo; creen en la necesidad de conocer y atender con rapidez las demandas de sus clientes y, además, confieren un trato superior a sus partícipes.

Sin embargo, y superando la idea de la existencia de una cultura corporativa monolítica -poco consistente con lo señalado sobre supervivencia y evolución continuadas-, ha de admitirse la presencia de diversos clusters culturales configurando el nuevo paradigma de la sociedad del conocimiento (Dick, 1990; Trompenaars, 1993). A los identificables en la vieja Europa -*inglés, nórdico, germánico y latino*-, hay que agregar el *norteamericano* -EE.UU. y Canadá- muy vinculado al primero de los clusters citados, los híbridos generados en los países de la Europa del Este tras la descomposición de la URSS, así como los del Medio y Lejano Oriente. Prueba

elemental de ello es la persistencia de valores nacionales distintos, liderazgos diferentes, estilos directivos particulares, diseños organizativos variados, relaciones interindustriales múltiples, así como opuestas y cambiantes concepciones políticas en los países. Establecer -de manera sintética- un marco global estándar para la nueva cultura corporativa de la turbulencia, llevaría a destacar los siguientes rasgos:

a) Visión-misión compartida

Como imagen filosófica global y como rol anticipado del futuro deseado a desempeñar en la sociedad (Hamel y Prahalad, 1994) que son, implican y exigen claridad de ideas y convicción para superar obstáculos y fracasos (Peters, 1994; Doppler y Lauterburg, 1998). Aportan sentido a los cambios esperados en el componente humano de la organización y generan ilusión, orgullo, tesón, compromiso y confianza mutua (Deal y Kennedy, 1982; Schein, 1988; Nadler y Tushman, 1995; Lipman-Blumen y Leavitt, 2000). La misión de la empresa (Hax y Majluf, 1991) ha de superar la mera retórica (Devanna *et al.*, 1982; Dunphy y Stace, 1990; Storey, 1995) y constituirse en elemento crítico intrínseco de la actitud común de todos los miembros de la organización. Un reto difícil, por cuanto que la mayoría de las organizaciones presentan un elevado déficit sobre el nivel de conocimiento y grado de inserción grupal de la misma. De ahí que su implementación sea objetivo prioritario para el líder, requiriendo un proceso de aprendizaje y un trabajo conjunto dentro de una *"organización que aprende"* (Senge, 1990). Su relevancia es tal que precisa una reingeniería del subsistema de recursos humanos -desarrollada por auténticos arquitectos del diseño organizativo (Tyson y Fell, 1986; Lowenthal, 1994; Tomasko, 1997)- en orden a facilitar la continuidad de iniciativas (Hay y Williamson, 1991) y la superación de las reglas de juego tácitas (Scott-Morgan, 1993). Una tarea que exigirá, al menos, asumir la perspectiva del largo plazo, la jerarquización y priorización de acciones y la integración de procesos y resultados (Gratton, 1996).

Visión y misión -propósito estratégico- así concebidos, con ideales ambiciosos y estándares de excelencia (Peters y Waterman, 1982; Manz y Sins, 1990; Lawler *et al.*, 1995), tendrán orientados sus valores más relevantes hacia la seguridad, la salud y el medioambiente (Dorion y Brunet, 1981), hacia la creatividad, la innovación y la tecnología (Hammer y Champy, 1993; Davenport, 1993; Blanchard, 1998) y, por supuesto, enfatizará la calidad (Dale y Cooper, 1992; Besterfield, 1994; Cohen, 1995; Peace, 1995), la producción, los costes y las instalaciones (Moody, 1997; Martin, 1997), mostrando una imagen propia -vector ético- interna y externa (Desjardins y McCall, 1996), además de mantener comunicaciones multidireccionales hacia ambos ámbitos de la organización. Supone, por tanto, una atención preferente sobre todas las tareas críticas, de manera que se garantice una continua generación de valor agregado al negocio -como unidad- y logre el crecimiento sostenido (Spohn, 1990). Bajo toda esa cobertura, la empresa -en su orientación al cliente- aparecerá como un centro de excelencia -con personas de tal condición- que estima en sus justos términos la importancia y significado de sus stakeholders (Gates, 1998; Hutton, 1999).

b) *Capital humano*

Considerado como el recurso corporativo más valioso, exige la creación de un marco apropiado para lograr su total integración (Woot, 1964; Deal y Kennedy, 1982; Davis y Newstrom, 1988; Dick, 1990; Gordon, 1996) y movilización (Grouard y Meston, 1995; Fradette y Michaud, 1999). La corresponsabilidad (Hersey y Blanchard, 1992; Ghoshal y Bartlett, 1995; Wilson, 1996) de ese capital se enfatiza sobre unas coordenadas de encuadre que permitan amplitud de miras, compromiso y, sobremanera, respeto mutuo (Woot, 1968; Sayles, 1989; Sérieyx, 1993).

Olvidar el respeto mutuo y los acuerdos pactados puede convertir una propuesta de cambio rigurosa -abocada al éxito- en fracaso irreversible. En efecto, empleados y organizaciones, al perfeccionar sus relaciones, acuerdan de manera formal derechos y obligaciones y otros pactos mutuos. Sin embargo, cuando se plantea un cambio corporativo aparecen modificaciones sustanciales en prestaciones y expectativas. Si el cambio no va acompañado de nuevos pactos y de un nuevo consenso entre las partes, es difícil suponer una aceptación generalizada de cambios que modifiquen los *status quo*, ya sea respecto a su dimensión *formal*, como tareas o resultados, en relación a la *psicológica*, sobre expectativas mutuas, contribuciones y recompensas, o sobre la *social* -referida a valores y reglas- (Strebel, 1996). Con seguridad, la ausencia de los empleados en el proceso indicado producirá daños, no sólo sobre la credibilidad directiva, sino también en cualquier plan bien diseñado.

Dentro de un marco de consenso multidireccional, es donde la empresa ha de buscar resultados superiores de cada persona, estimulando la creación de grupos de trabajo y equipos de alto rendimiento (Lawler III *et al.*, 1995) - eficacia colectiva vs. rendimiento individual (Mackenzie, 1992)- implantando una evaluación continuada - individual y colectiva- en función de las contribuciones y aportaciones de todas las personas involucradas (Phillips, 1997). El valor crítico debe ser la expansión continuada del conocimiento (Albrecht, 1983; Garrat, 1990; Nonaka, 1991; Handy, 1992; Mayo y Lank, 1994; Nadler y Tushman, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1995; Ulrich, 1997), con enfoque a valores esenciales y capacidad de juicio -de naturaleza permanente- y no a especializaciones precoces, sometidas a elevadas tasas de obsolescencia (Córdoba Lago, 2000). De ahí la necesidad de asumir una orientación clara hacia la formación polivalente y continuada para toda organización, hacia la implementación y desarrollo de carreras profesionales y hacia la creación de grupos transdisciplinares para la gestión y mejora (Hicks y Bone, 1990; Sérieyx, 1993).

c) *Diseño organizacional*

El diseño organizacional se ha convertido en uno de los retos más importantes del nuevo paradigma. Desbordada la empresa por la dinámica de cambios y necesidades, los tiempos de respuesta -en todas sus actuaciones- se han reducido notablemente (Ansoff, 1985; Stalk y Hout, 1991), precisándose flexibilidad y capacidad de adaptación superiores - mayor velocidad en el reloj estratégico- para, de manera anticipada, vislumbrar y afrontar los cambios (Archier y Sérieyx, 1984). Ahora, las cosas se realizan de manera distinta y, siempre, han de incorporar adición de valor

global (Champy, 1995). Son implicaciones que afectan no sólo al propio diseño organizativo, sino también a los procesos y a los productos (Hamel y Prahalad, 1994). Sus factores dinamizadores se localizan (Handy, 1990; Senge, 1990), bien en la inteligencia de las personas y de los sistemas, en la información y en la innovación, o bien en el talento humano y en la tecnología (enfoques "triple I" o "doble T", respectivamente).

Cuadro 1. Diseño organizativo para una UEN.

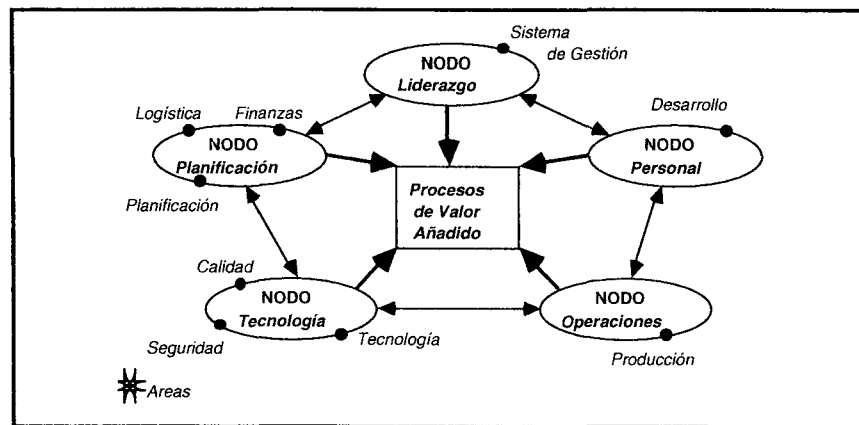
Nivel Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Objetivos clave de la UEN</i> y, en su caso, consistentes con los de la empresa como unidad global. - <i>Equipo de negocio</i>: procesos clave. - <i>Gestión y Organización</i>: resultados y revisiones periódicas.
Nivel Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Objetivos operativos</i>: los requeridos para lograr los objetivos clave de la UEN y, en su caso, con los de la empresa como unidad global. - <i>Equipos de Operaciones</i>: procesos de operaciones clave, con nodos tales como Liderazgo, Planificación, Staff-Personal, Tecnología y Operaciones. - <i>Gestión de Operaciones</i>: resultados y revisiones periódicas.
Nivel Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Objetivos funcionales</i>: individuales y de funciones para lograr los objetivos operativos, consistentes con los de la UEN y, en su caso, con los de la empresa como unidad global. - <i>Equipos operativos</i>: procesos funcionales clave -subprocesos de los clave en operaciones- con áreas funcionales tales como: seguridad, tecnología, calidad, cadena de suministros, logística, producción, finanzas, planificación y sistema de gestión). - <i>Gestión y Organización</i>: resultados y revisiones periódicas.

La consecuencia inmediata es la necesidad de disponer, generar o adquirir capacidades competitivas relativas al desarrollo de arquitecturas organizativas en ambas estructuras -la *primaria* y la *operativa* (Cuervo García, 1989)- con formas, relaciones y tamaños múltiples y diversos -con frecuencia competidores más que complementarios-, rediseñadas para soportar las dinámicas planteadas por el nuevo proceso estratégico (Archier y Sérieyx, 1984; López Moreno, 1993). Hay que indicar la coincidencia de diseños soportando la divergencia estructural y la modularidad organizativa, sobre híbridos globales de tipo trébol, redes o de estructuras virtuales (Nadler *et al.*, 1992; Davidow y Malone, 1992; Parker, 1996; Ahuja y Carley, 1998;

Mintzberg *et al.*, 1999). En la *estructura operativa*, en general, los diseños cuentan con pocos niveles y es muy aplanada (Cuervo García, 1989).

Como aplicación-caso, para el supuesto de UEN's (Unidades Estratégicas de Negocio), con gestión mediante liderazgo y equipos de trabajo agrupados en redes, y objetivos enfocando los procesos de agregación de valor, recoger un diseño contrastado con tres niveles básicos: *organización*, *operaciones* y *de procesos de agregación de valor*, y *actividades y tareas*. Cada uno de los cuales, a su vez, integraría una triple función o requerimientos de ejecución: *establecimiento de objetivos* (Dirección-liderazgo), *elaboración del diseño* (Planificación); y *gestión y control*. Un diseño esquematizable tal como se resume en el Cuadro 1 y en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Estructura global y desagregación de áreas del Cuadro 1.



d) Liderazgo

Como reflexión previa indicar que, ante el nuevo marco dominado por la turbulencia, el tipo de liderazgo difiere bastante de la vieja idea del líder-héroe: *hacedor y resolutor total* (Vroom y Jago, 1988; Perrow, 1990). Frente a tal planteamiento, la evolución-transformación experimentada ha contrastado que la *gerencia de la turbulencia* exhibe rasgos distintos, más acordes con el nuevo paradigma. Cuando menos, destacan dos: por una parte, formación transnacional (Bartlett y Ghoshal, 1992) y elevada capacidad para abrazar y comprender diversas culturas directivas (Dick, 1990); por otra, máxima capacidad para equilibrar fuerzas integradoras con otras de sentido contrario (Ansoff, 1985; Sérieyx, 1993). Por tanto, sus éxitos no sólo deben producirse sobre la turbulencia del entorno, sino también respecto de las estructuras complejas en las que se desenvuelven (Levitt, 1991).

De entre la abundante literatura existente sobre el liderazgo, en la referida al pasado destacan dos modelos típicos: uno *pragmático* y otro *moralista*. El primero, presentaba una clara orientación hacia la eficiencia corporativa, la búsqueda del éxito -en particular el económico- con notable influencia de su propia formación de líder, a lo que adicionaba la persuasión y talante *"directivo"*. Proclive a soportes situacionales como guías de conducta, mostraba sensibilidad a las recompensas y los controles externos. El segundo de los modelos, por su parte, exhibía una orientación humanística y burocrática, y elevada sensibilidad a la legitimidad de las acciones realizadas y las consecuencias de naturaleza humana generadas en la organización. Muy influenciado por justificaciones filosóficas y morales, se apoyaba en normas subjetivas arraigadas e inmutables.

Sin embargo, a partir del cambio estructural y ante sus nuevos requerimientos (Bennis y Nanus, 1985; Vroom y Jago, 1988; Perrow, 1990), emerge con fuerza un liderazgo *simbólico* (Deal y Kennedy, 1982) o *transformacional* (Boyatzis, 1982; Tichy y Devanna, 1986), recogiendo la nueva dinámica socio-económica. Intuitivo y experimental, asume que el cambio es un reto colectivo que exige valores compartidos. Confianza mutua, integridad, simplicidad y sencillez, junto a disponibilidad y uso compartido de todo tipo de información, adquieren máxima importancia. El entrenamiento será esencial para el cambio, cuyo logro requerirá aprovechar todo el potencial del grupo humano, al igual que cualquier señal débil de éxito que genere confianza interna. El cambio aparece como un proceso cíclico, integrando tres fases: exploración de oportunidades favorables, con un clima de confianza y rechazo de posturas negativas; análisis de posibilidades; afloración del desánimo, ante la sobrevaloración de riesgos no considerados, la falta de confianza o el derrotismo, superados mediante la confianza mutua y el esfuerzo compartido. El ciclo se reiniciará de nuevo.

Una síntesis de las características más relevantes del liderazgo a finales de los 80' podría reconducirse a dos epígrafes básicos: cualidades personales, y conocimientos y habilidades para "hacer" (Sarabia Alzaga y López Fernández, 1992). En el primero se incluirían: la agilidad mental e intelectual; el entusiasmo, energía, flexibilidad y la decisión; la honestidad e integridad; la resistencia en las controversias y la capacidad para finalizar conflictos; una mente abierta y favorable al cambio y orientación a los negocios; proactividad a las necesidades corporativas y sensibilidad a las nuevas oportunidades, al contexto internacional y hacia otras culturas. En el segundo: la especialización en el propio área; los conocimientos en finanzas, marketing y sobre las nuevas tecnologías de la información; la planificación y administración de proyectos; el proceso decisional y su "venta"; la capacidad y habilidad para comunicar, negociar, motivar, escuchar e integrar a individuos de todos los niveles, así como para consensuar y delegar; por último, elevada capacidad de síntesis y análisis.

3.2. Sobre el líder del siglo XXI

La década de los 90' -muy dinámica- ha acelerado la transformación del liderazgo, incorporando nuevas aportaciones (Drucker, 1995). Una observación

pragmática sobre el particular: aunque el liderazgo exija -condición necesaria- una capacidad intelectual elevada, ello no es suficiente. Además -al menos y de manera complementaria- requiere: por una parte, claridad de ideas, agilidad mental e intuición; por otra, amplitud de miras y constancia; y, además, total aceptación de los nuevos requerimientos (Kotter, 1995; Poyago-Theotoky, 1997).

Una relación adicional de capacidades y habilidades en el líder del siglo XXI, necesarias para un desempeño correcto de sus funciones, ha de incluir tópicos -algunos de los cuales proceden de períodos y modelos anteriores (Barnard, 1938; Mintzberg, 1973)- tales como: resolver problemas y tomar de decisiones (Simon, 1977); estimular la creatividad e implementar políticas organizacionales dinámicas; conseguir la integración de grupos marginales; impulsar iniciativas y la delegación, así como la corresponsabilidad en las personas, junto a su motivación y movilización (Steers y Porter, 1987; Vroom y Deci, 1988); superar la dicotomía superior-subordinado, asumiendo la idea de cooperadores y colaboradores (Sérieyx, 1993); defender y convencer en procesos decisionales compartidos; reconocer las aportaciones de todos y cada uno de los individuos, así como su compromiso para establecer el futuro; considerar el cambio como una evolución creadora o revolución incruenta sobre el pasado-presente (Hamel, 1997); asignar relevancia a conocimientos y aportaciones; o desterrar los viejos postulados y hábitos, dando relevancia a los nuevos retos y oportunidades.

Sobre todo ese núcleo, y a modo de superestructura envolvente, dos necesidades intrínsecas permanentes impregnan toda actuación gestora de la turbulencia: la revitalización del tejido social corporativo y la creación de una nueva visión global. Ambas necesidades y los correspondientes elementos que las configuran y las múltiples capacidades y habilidades indicadas anteriormente, en conjunto, aproximan a la compleja realidad actual y a algunos de los problemas a los que tienen que enfrentarse los nuevos líderes de la supervivencia y la globalización (Atkinson y Meager, 1986; Stacey, 1996; Porter, 1999).

Este nuevo líder (Barham *et al.*, 1988; Amoros *et al.*, 1999), centrado en el futuro y continuamente mirando al horizonte, presenta un rol que acumula riesgo e incertidumbre. Buscador del cambio, habla de visiones y estrategias y apuesta por el largo plazo, aunque sobreviva en el corto. Al apoyarse en valores y objetivos, se enfoca sobre las personas, a las que encamina en una determinada dirección. Supera su propia autoridad formal -en desafío al *status* existente- y otorga gran relevancia a su capacidad de influencia -confía en la confianza- para ser imitado y seguido. Con cierta frecuencia supera los límites establecidos en procedimientos y manuales -desafío a la organización actual- aunque siempre hace las cosas correctas, priorizando la eficacia. Innovador y preocupado por el desarrollo, inquiere por las cosas y por sus causas. Asimismo, aún cuando asuma que su rol le impone reciprocidad e interacción y que dispone del apoyo de sus fieles correligionarios -elevada capacidad de atracción-, admite que no todas las personas aceptarán e impulsarán sus indicaciones. Tres bloques de rasgos agrupan e identifican este nuevo líder, gerente de turbulencias:

I. Desarrolla un control riguroso de objetivos y observa un respeto estricto de sus principios, siempre entroncados en las actuaciones diarias. Como entiende que no se trata del cambio por el cambio, respeta lo válido del pasado. Conoce sus propias fortalezas y debilidades y exhibe como valores explícitos la honradez, la honestidad, la lealtad, la tolerancia y el mantenimiento de las promesas (Kitson y Campbell, 1996).

II. Orientado a conseguir la adhesión de todas las personas -stakeholders- vinculadas a la organización, despierta energías y crea confianza, investigando e implementando vías para transformar a sus críticos en aliados y para consensuar intereses contrapuestos. Al confiar en la confianza de "sus" personas, refleja los valores y aspiraciones de ellas, actuando -misión de servicio- como líder de líderes. La comunicación que implanta es total y continua -interacción-, proponiendo y buscando soluciones colaboradoras al escuchar y considerar a todos, incluso a los proscritos y a las opiniones contrarias (Carnegie 1937; Deal y Kennedy, 1982).

III. Como riesgófalo y agente activo de las nuevas soluciones que es -ejerce su habilidad para lograr los objetivos- cree firmemente en cuanto dice y hace. Construye la nueva organización para el futuro previsto -regulando el tiempo, la velocidad, la dirección y las etapas del cambio-, a la par que adquiere un firme compromiso con el aprendizaje organizativo (Conner, 1995).

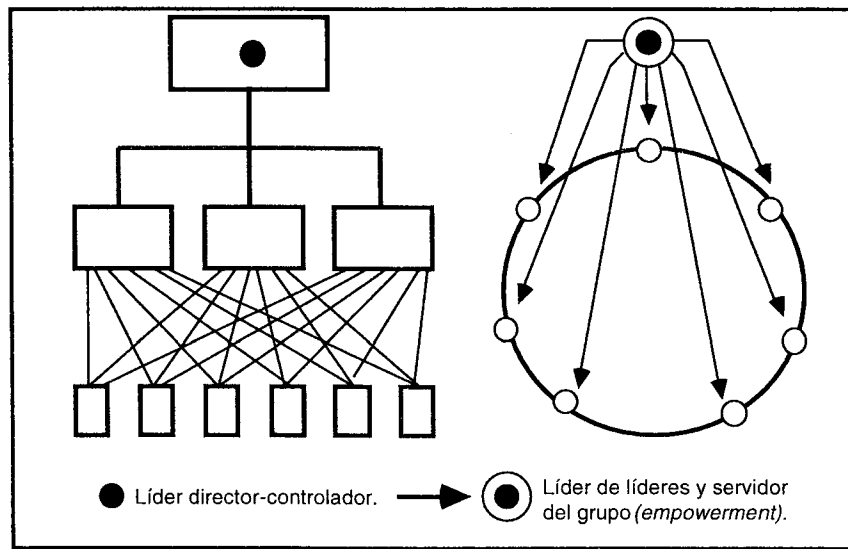
3.3. Una valoración crítica sobre el "gerente de la turbulencia"

El nuevo gerente de la turbulencia -el líder del siglo XXI- es el resultado de la transformación experimentada por la idea básica de líder, evolucionando de *controlador-eficiente* a *director-gestor-serviente* de todo el grupo humano (Conger y Kanungo, 1987). Un largo proceso que ha supuesto un cierto desplazamiento en sus funciones críticas, encaminadas ahora a asegurar el futuro, a liderar personas y a desarrollar un management comprometido, sobre la base del cambio organizativo permanente (Beer *et al.*, 1990; Doppler y Lauterburg, 1998). Un esquema elemental de esta evolución se recoge en el Gráfico 2.

Este agente -comprometido, dinámico y positivo del cambio- para realizar sus cometidos de manera eficaz y eficiente, ha de crear el marco favorable que facilite la transformación. Un marco consistente con la turbulencia ambiental, sobre el que se eleven las nuevas estructuras organizativas y sobre el que actuará admitiendo su realidad e irreversibilidad. De ahí su bagaje de capacidades-habilidades y de competencias estratégicas y sociales, configurando un perfil específico de persona capaz de conseguir los retos críticos organizacionales. Entre ellas, deben ser citadas las relativas a: la exposición, lúcida y transparente de sus objetivos -ambiciosos, pero realistas y alcanzables y siempre medibles- (Block, 1987; Argyris, 1999); la elección de las personas clave para el cambio, dispuestas y comprometidas a participar de manera continuada en la búsqueda de soluciones (Lawler, 1997; Ulrich, 1997); el exhibir sensibilidad y flexibilidad respecto al futuro propuesto (Reichheld, 1996); y la implementación de una información-comunicación abiertas (Robbins y Coulter, 1996; Graham, 1998). Pero, sobre todo, debe irradiar credibilidad y entusiasmo sobre sus

planes (Kuoze y Posner, 1993), estimulando de continuo a las personas a pensar y prepararse para un futuro incierto (Shah, 1981; Aubrey y Cohen, 1995).

Gráfico 2. Proceso evolutivo del líder (Glass, 1996).

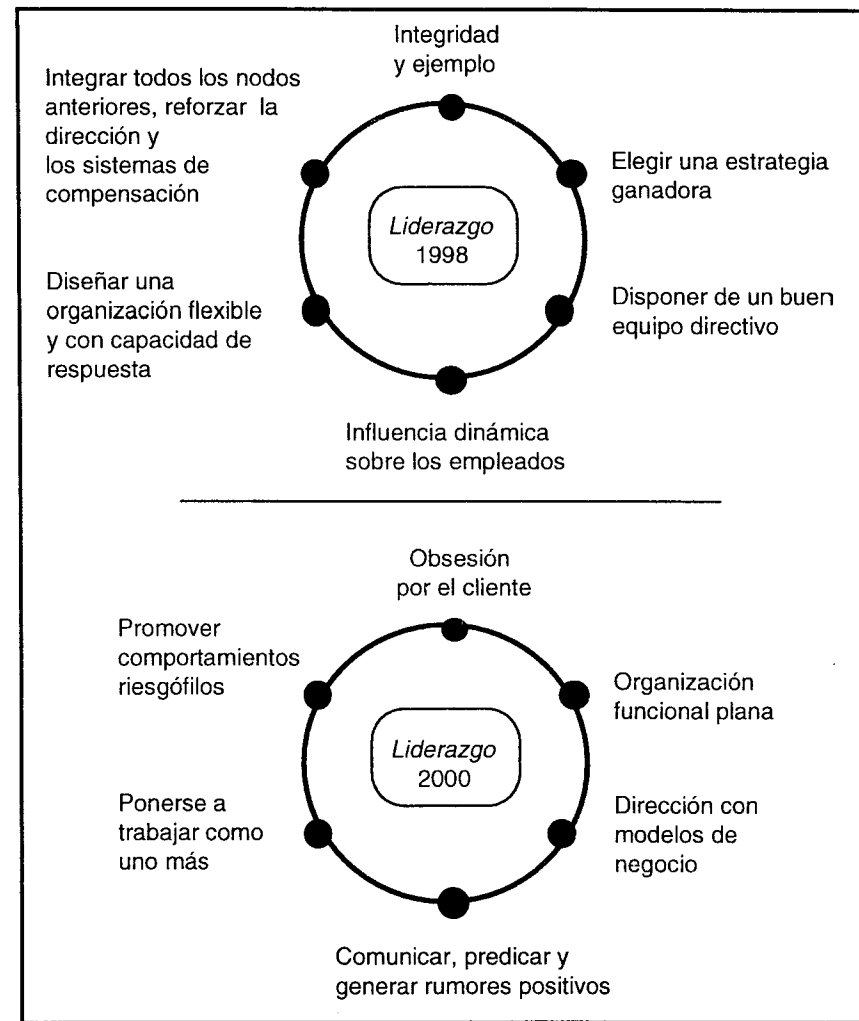


Ahora debe concentrarse en la impulsión y desarrollo de ideas en toda la organización y en dar soporte -desbrozar el camino- a los múltiples líderes tractores del conocimiento y de la generación de valor, trasladando a segundo plano la mera dirección empresarial o el mero control de resultados.

No obstante esta realidad, y dado que los líderes de éxito observan seis principios básicos o nodos que se autoreforzan -Gráfico 3-, puede contrastarse la incorporación al futuro-presente de líderes del pasado cuando estas personas han observado un proceso dinámico de adaptación a los actuales requerimientos. Esos principios -permanentes- ahora se habrán potenciado y presentarán una mayor velocidad, acorde con el nuevo paradigma (Citrin y Neff, 2000). El razonamiento es claro, ya que si el líder hace lo correcto y existe coherencia en sí mismo, en y con la organización y en lo que significa y pretende la empresa, se volverá a estar en similares circunstancias a las del pasado. Así: la planificación estratégica habrá dejado paso al análisis del marco estratégico o a la creación de un modelo de negocio; la obsesión por el negocio será la respuesta rápida a las necesidades dinámicas del cliente, el "nuevo rey"; el proceso decisional será más rápido en la aportación de respuestas correctas; la comunicación incluirá, además, la relativa al resto de stakeholders; y el dinamismo en enfoques generará las nuevas ventajas competitivas para lograr la supervivencia. Es, en síntesis, una contrastación que procede de las

nuevas, continuas y crecientes oportunidades ofrecidas por la era digital, que ha hecho posible que los líderes con éxito mantengan sus coordenadas del pasado de "hacer lo correcto", pero "adaptadas" a la flexibilidad y a la velocidad de respuesta.

Gráfico 3. Proceso evolutivo *adaptado* del líder (Citrin y Neff, 2000).



Además de esa observación modulada, también se contrasta que todavía continúan vigentes otros problemas -importantes en sí mismos- pero con dificultades

para superar el estadio de "lo débil". A estos efectos se insiste (Carroll, 1996) en el marco de la mundialización-globalización económica, sobre la necesidad del rearme ético de la sociedad, de las organizaciones y de todos sus líderes, incluidos colaboradores. El discurso que acompaña al nuevo paradigma -con harta frecuencia- vuelve a demandar derechos y olvida responsabilidades; vuelve a exigir formalizaciones y olvida las coacciones extra-formales; vuelve a plantear transparencia -vacía- cuando implícitamente actúa con hipocresía o falsedad. De ahí la conveniencia de impulsar y estimular actuaciones que exhiban, como coordinadas para el futuro, la naturalidad, la sencillez lógica, la energía y la dedicación. Energía y valor frente a la incertidumbre adquieren más validez que los "óptimos" de máximo conocimiento, máxima información y máximo resultado, ofertados bajo el ropaje de lo "correcto". Un planteamiento que puede ser heterodoxo, pero apela al sentido común y a la moderación (Levitt, 1979).

CONCLUSIONES

Algunas conclusiones -mejor "puntualizaciones"-, derivadas de los anteriores planteamientos y reflexiones -ahora sistematizados y sintetizados- pueden recogerse sobre el *"nuevo paradigma, nuevos requerimientos gerenciales"*:

1ª *Sobre el nuevo paradigma.*- Es real e irreversible y se presenta envuelto por la turbulencia y la velocidad de los cambios. Ofrece mil y una oportunidades, su estandarte es la continua creación de valor y su objetivo real la globalización total. Sin embargo, también es real la estela que deja de preocupantes asimetrías sociales y económicas. Ha generado un marco competitivo cruel y despiadado en el que la lucha por la supervivencia entre organizaciones es salvaje y al parecer sin límites. Su principal beneficiario y destinatario original -el Hombre- se ha convertido en la práctica en su eslabón débil.

2ª *Respuestas del Hombre.*- Las primeras evidencias empíricas sobre dicho paradigma, ponen de manifiesto algunas respuestas responsables que ha realizado el Hombre. Se orientan hacia:

a) El reconocimiento de la existencia de tal paradigma y de sus requisitos, imposiciones y condicionantes. Como primera respuesta se ha orientado a explorar e implementar actuaciones tendentes a conseguir, con éxito, la plena integración en la nueva civilización.

b) La aceptación obligada de la necesidad de realizar un rápido desaprendizaje del conocimiento anterior y, al mismo tiempo, de introducirse en el proceso continuado del aprendizaje de los nuevos conocimientos exigidos por esa civilización. La formación e enmarca en el desarrollo continuado, no siendo suficiente aprender a aprender, sino también a desaprender el pasado.

c) La acumulación restringida de riqueza, haciendo lo propio con el conocimiento para lograr aquélla. Sin embargo, como persona racional que es, el Hombre debe involucrarse en la disociación de la mera acumulación de riqueza, en favor de una extensiva aplicación de los conocimientos. El mantenimiento de valores

elevados, deben llevarle, por una parte, a afrontar -modulación continuada y progresiva- el lado negativo que presenta dicho paradigma y, por otra, a aprovechar las evidentes ventajas -reales y potenciales- que exhibe.

3ª *Sobre las organizaciones.*- No debe olvidarse que en las empresas con éxito en el presente, pueden estar ya arraigadas las semillas de su propio fracaso en el futuro. Se ha contrastado que, muchas veces, la cultura empresarial -con frecuencia más fuerte de lo que los propios líderes imaginan- se constituye en auténtico lastre, generando graves problemas para realizar la adaptación-transformación al nuevo marco. La viabilidad del cambio estratégico parece exigir:

a) De manera prioritaria -desde el primer momento de la aceptación del cambio y con antelación a cualesquiera otras acciones- lograr el cambio de mentalidad del grupo humano en la organización. Ello no impide que, de manera simultánea, la empresa tenga que actuar con la máxima rapidez en sus entornos competitivo y tecnológico.

b) Tal rapidez no solo afecta a respuestas frente al entorno, sino también a conseguir moldear el mismo antes que los competidores. La inmovilidad es la antítesis de la supervivencia y, sobre la asunción de que la empresa desarrolla un proceso ininterrumpido de actualización de conocimientos, capacidades, competencias, actitudes y comportamientos, iniciar su apertura y compartir información. El nuevo gestor, inmerso en una visión global de la organización -holograma-, tiene que actuar en base a la total confianza en su grupo humano, potenciando la interdisciplinariedad y la corresponsabilidad de sus equipos, relegando -sin olvidar, lo que fuere aprovechable y transformable- lo individual.

c) Dado que la decisión de cambio se ha adoptado a partir de la realidad cotidiana, su núcleo de ventajas competitivas será también real. La competitividad derivada de ellas, debe buscarse allí donde haya algo único, notable y potencialmente duradero que ofrecer, lo que no significa una indiscriminada orientación al consenso por el consenso o a colaboración por la colaboración, tanto en ámbitos internos como en los externos (outsourcing).

d) La necesidad de arquitectos en el diseño organizativo es crítica, tanto para resolver el problema de flexibilidad y adaptabilidad de la nueva estructura primaria, como para conseguir una estructura operativa eficaz y eficiente.

4ª *Sobre el gestor de la turbulencia.*- Se configura -él y la correspondiente desagregación de todo su grupo humano, también gestores de la turbulencia- como una persona "nueva". Por tanto, no solo se descarta que este líder sea el simple resultado de una adaptación del homónimo del pasado, sino también la incorporación para el proceso de cambio a gurús o líderes avezados en la salvación de empresas durante épocas pasadas. Las evidencias sobre sus fracasos rotundos son múltiples, aunque hay que reconocer excepciones particulares. La "nueva persona", no se considera ya jefe único -es servidor (Minton, 1995; Gebhart, 1995)- y se ha desprendido de su empeño a ultranza de una organización burocratizada y encorsetada por rigurosas normas y manuales de funcionamiento. Sabe -debe saber-

que persistir en esas ideas significa disponer ya de nicho propio en el cementerio de los dinosaurios organizacionales. E igualmente sabe o debe saber, que la empresa hoy día es algo más que la prevalencia de un determinado recurso, siendo fundamental su referencia a los *stakeholders*. El objetivo que plantea y sostiene con vigor y constancia es la "creación de valor" sostenido, en base a una supervivencia continuada.

Finalizar indicando que las reflexiones expuestas no solo acotan la filosofía ideal del nuevo paradigma y algunas de las posibles e inevitables respuestas de su agente-ejecutor, sino también la dura realidad de su funcionamiento en la praxis. En cualquier caso, el propósito subyacente ha sido enfatizar ideas y realidades contrastadas sobre dicho paradigma y sobre los requerimientos y actuaciones del nuevo líder-gestor en un contexto de cambio total.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahuja, M.K. y Carley, K.M. (1998): "Networks structure in virtual organizations", *Journal of Computer-Mediated Communication*.
- Albrecht, K. (1983): *Organization Development: A Total System Approach to Positive Change in Any Business Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Amorós et al. (1999): *La Nueva Cultura Empresarial, una respuesta audaz a los retos del siglo XXI*, Marcombo, Barcelona.
- Ansoff, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.
- Archier, G. y Serieyx, H. (1984): *La empresa del tercer tipo*, Planeta, Barcelona, 1985.
- Argyris, C. (1999): *Conocimiento para la acción*, Granica, Barcelona.
- Atkinson, J. y Meager, N. (1986): *Changing Working Patterns*, Institute of Man Power Studies, England.
- Aubrey, R. y Cohen, P. (1995): *Working Wisdom: Timeless Skills and Vanguard Strategies for Learning Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Barham, K., Fraser, J. y Heat, L. (1988): *Management for the Future*, Ashridge Management College, Hertfordshire, England.
- Barnard, C. (1938): *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Mass.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1992): "¿Qué es un director de carácter transnacional?", *Harvard-Deusto Business Review*, Nº 52.
- Batra, R. (1988): *Surviving The Great Depression of 1990*, Simon and Schuster, New York.
- Beckhard, R. y Pritchard, W. (1992): *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Beer, M. et al. (1990): *The Critical Path Method*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bennis, W. y Nanus, N. (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Change*, Harper & Row, New York.
- Berzosa, C. (comp.) (1990): *Tendencias de la economía mundial hacia el 2000*, Iepala, Madrid.
- Besterfield, D.H. (1994): *Total Quality Management*, Prentice-Hall, N.J.

- Blanchard, B.S. (1998): *System Engineering Management*, John Wiley & Sons, New York.
- Block, P. (1987): *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bohm, D. (1988): *La totalidad y el orden implicado*, Kairos, Barcelona.
- Boyatzis, R. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Bueno Campos, E. (1984): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, Madrid.
- Carnegie, D. (1937): *How to Win Friends and Influence People*, Simon & Schuster, New York.
- Carroll, A.B. (1996): *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Champy, J. (1995): *Reengineering Management*, Harper Business, New York.
- Citrin, J.M. y Neff, T.J. (2000): "El liderazgo de la era digital", *Harvard-Deusto Business Review*, Nº 98.
- Cohen, L. (1995): *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Mass.
- Conger, A. y Kanungo, R.N. (1987): "Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting", *Academy of Management Review*, Nº 12.
- Conner, D.R. (1995): *Managing at the Speed of Change*, Willard Books, New York.
- Córdoba Lago, A. (2000): "Valores emergentes", *Harvard-Deusto Business Review*, Nº 96.
- Cuervo García, A. (1989): "Bases para el diseño organizativo de la empresa", *Papeles de Economía Española*, Nº 39.
- Cuervo García, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, Nº 56.
- Dale, B. y Cooper, C. (1992): *Total Quality and Human Resources. An Executive Guide*, Blackwell, Oxford.
- Davenport, T.H. (1993): *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Davidow, W.H. y Malone, M.S. (1992): *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Collins, New York.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1988): *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*, McGraw-Hill, México.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982): *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Sudamericana, Buenos Aires, 1985.
- Desjardins, J.R. y McCall, J.J. (1996): *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wadsworth Publishing Company, USA.
- Devanna, M.A., Tichy, N.M. y Fombrun, C.J. (1982): "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, Vol. 23, Nº 2.
- Dick, J.J.J. van (1990): "Towards Euromanagement". 1992 Now, IBM, London.
- Doppler, K. y Lauterburg (1998): *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*, Ariel, Barcelona.

- Dorion, E. y Brunet, L. (1981): *Quality of Working Life Adapting to a Changing World. A Reader on Quality of Working Life*, Ministers of Supply and Services, Canada.
- Drucker, P.F. (1980): *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Drucker, P.F. (1995): *Managing in Times of Great Change*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Dunphy, D.C., y Stace, D.A. (1990): "A new paradigm: human resource strategies and organizational transitioning Australian service industries", En Shaw, B.B., y Beck, J.E. (eds.) (1990): *International human resources management*, Research in Personnel and Human Resources.
- Folchi, J. J. y Verdú, A. (1992): *Evolución del sistema económico*, Gestión 2000, Barcelona.
- Fradette, M. y Michaud, S. (1999): *La empresa en movimiento: cómo crear la empresa cinética, adaptable y flexible para aprovechar el futuro impredecible*, Gestión 2000, Barcelona.
- Garrat, B. (1990): *Creating a Learning Organisation*, Director Books, Cambridge.
- Gates, J. (1998): *The Ownership Solution. Towards a Shared Capitalism for the Twenty-first Century*, Penguin Books, England.
- Gebhart, J. (1995): "Focus: Timeless themes", *Sloan Management Review*, Vol.36 Nº 3.
- Ghoshal, S y Bartlett, C.A. (1995): "Changing the role of top management: beyond structure to process", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.
- Glass, N.M. (1996): *Management Masterclass. A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Gordon, J.R. (1996): *Organizational Behavior. A Diagnostic Approach*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Gratton, L. (1996): "El papel estratégico de los recursos humanos como potenciadores del cambio", *Harvard-Deusto Business Review*, Nº 70.
- Grouard, B. y Meston, F. (1995): *Reingeniería del cambio: Diez claves para transformar la empresa*, Marcombo, Barcelona.
- Haken, H. (1977): *Sinergics. Nonequilibrium Phase Transitions and Social Measurement*, Springer-Verlag, Berlin, 1983.
- Hamel, G. (1997): *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, Jul-Aug.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993): *Re-engineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York.
- Handy, C. (1990): *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, New York.
- Handy, C. (1992): *Managing the Dream: the Learning Organization*, Gemini Consulting Monograph.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1991): *The Strategic Concept and Process. A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Hay, M. y Williamson, P. (1991): *The strategy handbook*, Blackwell, Oxford.

- Hersey, P. y Blanchard, K. (1992): *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Hicks, R. y Bone, D. (1990): *Self-Managing Teams. A Guide for Creating and Maintaining Self-Managed Works Groups*, Crisp Publications, Canada.
- Hirschhorn, L. (1991): *Managing in the New Team Environment. Skills, Tools, and Methods*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Hutton, W. (1999): *The Stakeholding Society*, Polity Press, Cambridge, UK.
- Hyman, J. y Mason, B. (1995): *Managing Employee Involvement and Participación*, Sgae, London.
- Jung, C.G. (1990): *Sincronicidad*, Sirio, Barcelona.
- Kanji, G. K. y Asher, M. (1993): *Total Quality Management: A Systematic Approach*, Carfax Publishing, Oxford.
- Kitson, A y Campbell, R. (1996): *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, MacMillan Business, London.
- Kotter, J.P. (1995): *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (1993): *Credibility*, Josse-Bass, San Francisco.
- Lawler III, E.E. (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lawler III, E.E. (1997): *La ventaja definitiva. Creando organizaciones participativas e innovadoras*, Granica, Barcelona.
- Lawler III, E.E., Mohrman, S.A. y Ledford (jr.), G.E. (1995): *Creating High Performance Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lazonick, W., Dore, R. y Jong (de), H.W. (1997): *The Corporate Triangle. The Structure and Performance of Corporate Systems in a Global Economy*, Blackwell Publishers, Great Britain.
- Levitt, T. (1979): "Una opinión herética sobre la 'Ciencia' de la administración", *Perspectivas Económicas*, Washington.
- Levitt, T. (1991): *Thinking about Management*, Free Press, New York.
- Li, T.Y. y Yorke, J.A. (1975): "Period 3 Implies Chaos", *American Mathematical Monthly*, Nº 82.
- Lipman-Blumen, J. y Leavitt, H.J. (2000): "Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización", *Harvard-Deusto Business Review*, Nº 96.
- López Moreno, M-J. (1993): "Racionalidad en el diseño de la organización", *III Congreso ACEDE*.
- Lorenz, H.W. (1963): "Deterministic Non-periodic Flow", *Journal of Atmospheric Science*, Nº 20.
- Lowenthal, J.N. (1994): *Reingeniería de la Organización*, Panorama, México, 1995.
- Mackenzie, S.B. (1992): "How does motivation moderate the impact of central and peripheral processing on brand attitudes and intentions?", *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, Nº 2.
- Mandelbrot, B.B. (1963): "The Variation of Certain Speculative Prices", *Journal of Business*, Nº 36.
- Mandelbrot, B.B. (1983): *The Fractal Geometry of Nature*, W.H. Freeman, New York.
- Manz, C.C. y Sins, H.P. (1990): *Superleadership*, Berkeley, New York.

- Marshall, A. (1890): *Principles of Economics*, Versión española: *Principios de Economía*, Aguilar, Madrid, 1963.
- Martin, J.N. (1997): *Systems Engineering Guide Book. A Process for Developing Systems and Products*, CRC Press, Boca Raton.
- Masuda, Y. (1980): *La sociedad informatizada como sociedad postindustrial*, Fudescotecnos, Madrid, 1984.
- Maturana, H. y Varela, F. (1985): *Autopoiesis and Cognition: The Realization of Living*, Reidl, London.
- Mayo, A y Lank, E. (1994): *The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage*, Institute of Personnel and Development, Camp Road, England.
- Minc, A. (1984): *El desafío del futuro*, Grijalbo, Barcelona, 1986.
- Minton Eversole, T. (1995): "Reflections on Leadership", En Spears, L. (ed.) *Training & Development*, Vol.49, Nº12.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harper & Schuster, New York.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Ghoshal, S. (1999): *El proceso estratégico*, Prentice Hall, Madrid.
- Moody, P.E. (1997): *Leading Manufacturing Excellence. A Guide to the State-of-the-Art Manufacturing*, John Wiley & Sons, New York.
- Nadler, D., Gerstein, M., Shaw, R. and Associates (1992): *Organizational Architecture: Design Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Nadler, D.A. y Tushman, M.L. (1995): "Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation", En Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E. and Associates: *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Nadler, D.A. y Tushman, M.L. (2000): "La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI", *Harvard-Deusto Business Review*, Nº 96.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990): *Megatrends 2000*, W. Morrow, New York.
- Nicolis, G. y Prigogine, I. (1977): *Self-organization in Nonequilibrium Systems: from Dissipative Structures to Orders through Fluctuations*, Wiley-Interscience, New York.
- Nonaka, I. (1991): "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Amazon, Oxford.
- Oxelheim, L. y Wahlborg, C. (1997): *Managing in the Turbulent World Economy*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Palazuelos et al. (1990): *Dinámica capitalista y crisis actual*, Akal, Madrid.
- Parker, M.M. (1996): *Strategic Transformation and Information Technology: Paradigms for Performing While Transforming*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Peace, G.S. (1995): *Taguchi Methods. A hands-on approach to quality engineering*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Peat, F.D. (1989): *Sincronicidad: Puente entre mente y materia*, Kairos, Barcelona.
- Perrow, C. (1990): *Complex Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- Peteraf, M.A. (1993): "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based-view", *Strategic Management Journal*, Nº14.
- Peters, T.J. (1994): *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Deusto, Bilbao.

- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982): *En busca de la excelencia*, Plaza & Janés, Barcelona, 1983.
- Phillips, J.J. (1997): *Training Evaluation and Measurement Methods*, Gulf Publishing Company, Houston.
- Porter, M.E. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Deusto, Bilbao.
- Poyago-Theotoky, J.A. (1997): *Competition, Cooperation, Research and Joint Ventures*, MacMillan Press Ltd, Great Britain.
- Pribram, K.H. (1971): *Languages of the Brain*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Prigogine, I. (1980): *From Being to Becoming*, W.H. Freeman, San Francisco.
- Reichheld, F.F. (1996): *El efecto lealtad. Crecimiento, beneficio y valor último*, Ariel, Barcelona.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996): *Administración*, Prentice-Hall, México.
- Sarabia Alzaga, J.M. (1995): "Un boceto de empresa 2000", En Cuervo García, A. (Dir.): *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.
- Sarabia Alzaga, J.M. (1997): *Paradigmas empresariales de éxito en Cantabria*, Colegio de Economistas de Cantabria-Consejería de Economía del Gobierno de Cantabria, Santander.
- Sarabia Alzaga, J.M. (2000): *Nuevos paradigmas empresariales de éxito en Cantabria*, Colegio de Economistas de Cantabria-Consejería de Economía del Gobierno de Cantabria, Santander.
- Sarabia Alzaga, J.M. y López Fernández, M.C. (1992): "Liderazgo corporativo. Una reflexión sobre los nuevos entornos", *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, Nº 6.
- Sayles, L.R. (1989): *Leadership Managing in Real Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- Schein, E.H. (1988): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Pub, San Francisco.
- Schumpeter, J.A. (1971): *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Aguilar, Madrid.
- Scott-Morgan, P.B. (1993): "Barriers to a high-performance business", *Management Review*, Vol. 82 Nº7.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- Sérieyx, H. (1993): *Le Big Bang des Organizations*, Calmann-Lévy, Paris.
- Shah, I. (1981): *Learning How to Learn*, Harper & Row, New York.
- Sheldrake, R. (1990): *Una nueva ciencia de la vida. La hipótesis de la causación formativa*, Kairos, Barcelona.
- Simon, H.A. (1977): *The New Science of Management Desision*, Prentice-Hall, N.J.
- Smale, S. (1967): "Differentiable Dynamical Systems", *Bulletin of the American Mathematical Society*, Nº 73.
- Spohn, A.G. (1990): "The relationship of reward Systems and Employee Performance", *Compensation and Benefits Management*, nº 6.
- Stacey, R. (1996): *Complexity and Creativity in Organizations*, Berret Koehler, San Francisco.

- Stalk, G. y Hout, T.M. (1991): *Compitiendo contra el tiempo*, CDN, Madrid.
- Steers, R.M. y Porter, L.W. (1987): *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, Singapore.
- Storey, J. (1995): *Human Resource Management*, Routledge, London.
- Strebelt, P. (1996): "Why do employees resist change?", *Harvard Business Review*, Nº 74.
- Sveiby, K.E. (1997): *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Thom, R. (1972): *Structural Stability and Morphogenesis*, Benjamin, Reading, 1975.
- Thurow, L. (1999): *Building Wealth*, Harper-Collins Publishers, New York.
- Tichy, N.M. y Devanna, M.E. (1986): *The Transformational lider*, J. Wiley & Sons, New York.
- Toffler, A. (1971): *Future Shock*, Bantam Books, New York.
- Tomasko, R.M. (199): *Repensar la empresa. La arquitectura del cambio*, Paidós, Buenos Aires.
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London.
- Tyson, S., y Fell, A. (1986): *Evaluating the Personnel Function*, Hutchinson, London.
- Ulrich, D. (1997): *Recursos Humanos Champions*, Granica, Buenos Aires.
- Vroom, V.H. y Deci, E.L. (1988): *Motivación y alta dirección*, Trillas, México.
- Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1988): *The New Leadership. Managing Participation in Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Whetten, D. et al. (1996): *Effective Empowerment and Delegation*, Harper Collins Publishers, London.
- Wilson, T. (1996): *The Empowerment Manual*, Gower Publishing Limited, UK.
- Woot (de), Ph. (1964): *Doctrina de la empresa*, Rialp, Madrid, 1968.
- Zaleznik, A. (1991): *La mística del management*, Grijalbo, Barcelona.
- Zeeman, E.C. (1977): *Catastrophe Theory: Selected Papers*, Addison-Wesley, Reading.

NOTAS

¹ Al efecto, recordar: la idea de *sincronicidad* (Peat, 1989; Jung, 1990); los *órdenes implícitos y explícitos* y las *variables ocultas* (Bohm, 1988); el *modelo holográfico* (Pribram, 1971); los *campos morfogénicos* y la *resonancia mórfica* (Sheldrake, 1990); las *estructuras disipativas* (Nicolis y Prigogine, 1977; Prigogine, 1980); la *geometría fractal* (Mandelbrot, 1963, 1983); las teorías matemáticas sobre *catástrofes* (Thom, 1972; Zeeman, 1977), *caos* (Lorenz, 1963; Smale, 1967; Li y Yorke, 1975) y *sinergias* (Haken, 1977). 90